ESTIMATES

The Leadership Network

Performance Report

For the period ending
March 31, 2001

Canada

Improved Reporting to Parliament
Pilot Document

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2001

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing — PWGSC

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/82-2001
ISBN 0-660-61758-7

Foreword

In the spring of 2000 the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting of results through ministers to Parliament and citizens. Earlier this year, departments and agencies were encouraged to prepare their reports following certain principles. Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on results – benefits to Canadians – not on activities. It sets the department's performance in context and associates performance with earlier commitments, explaining any changes. Supporting the need for responsible spending, it clearly links resources to results. Finally the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

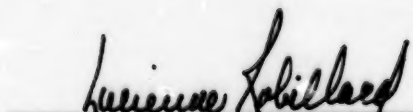
In performance reports, departments strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance of the organization according to the principles outlined above, and provide comments to the department or agency that will help it in the next cycle of planning and reporting.

This report is accessible electronically from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp
Comments or questions can be directed to this Internet site or to:
Results Management and Reporting Directorate
Treasury Board Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0R5
Tel.: (613) 957-7167 – Fax: (613) 957-7044

The Leadership Network

Departmental Performance Report

For the period ending
March 31, 2001



President of Treasury Board
Lucienne Robillard

Table of Contents

Section I: Message from the President 1
Section II: Societal Context 2
Section III: Performance Accomplishments 4
Annex A: Financial Performance 10
Annex B: Contacts for Further Information 12

Section I: Message from the President

I am pleased to present the Departmental Performance Report of The Leadership Network (TLN) for the period ending March 31, 2001. Created in June 1998, TLN promotes, develops and supports networks of leaders throughout the Public Service of Canada, and helps them in the continuing challenge of modernization.

The Government of Canada is committed to ensuring that the Public Service of Canada remains a strong, representative, professional and non-partisan national institution, providing Canadians with the highest quality service into the 21st century.

The Leadership Network is a key component of the public service. It helps to encourage and identify the future leaders of the public service, and fosters the spirit of modernization that maintains our public service as a vital role in advancing the interests of Canada and Canadians.

This year, The Leadership Network undertook a systematic review of its business strategy. This resulted in a refocusing of its efforts on the provision of assistance and support for the creation and the development of leadership networks. The development of effective leadership networks at all levels is important to changing the public service to the kind of flexible, responsive, adaptive and innovative management culture that is required in today's knowledge economy.

Finally, given the increased responsibilities I have been given for achieving the government's commitment to the modernization of human resources management and the role The Leadership Network will play, it was appropriate to transfer the organization to the Treasury Board Secretariat.

Consequently, future public performance reports for The Leadership Network will be included with those of the Treasury Board.

Section II: Societal Context

Both Canadian Society and the Public Service of Canada are responding and adapting to a rapidly changing and complex world. Globalization of trade encompassing rapid growth and changes in wealth creation and transfer present tremendous challenges to governments around the world. Scientific and technology advances are daily changing long held views on career employment and indeed the very nature of our lives.

Society's view of government and how it should relate to its citizens is also changing. Citizens today look to their governments for comprehensive and holistic solutions to the more complex problems of a global society. They seek from government, solutions that balance the often-conflicting effects of change on various groups within society.

The age demographic of Canada will also be a significant factor, as the post war generation approaches retirement age. The aging population will have a significant impact on health and social services. Within the public service it is estimated that upwards of sixty percent of the senior employees within government programs could retire in this decade.

These demands present a tremendous challenge to governments that have traditionally been organized around individual specific legislative mandates that tended to compartmentalize programs and services around defined functions.

The Government of Canada has responded to this challenge through the establishment of its Results for Canadians commitments. A cornerstone of these commitments is the establishment of a citizen-centered approach for the conduct of all government business, with a focus on results based management.

The Leadership Network plays a key role in this transformation of the management and business culture of the government. The focus of The Leadership Network's business is to strengthen the efficient and effective delivery of services to citizens by fostering a professional public service that works horizontally across all departments.

The Leadership Network contributes to the ongoing modernization of the public service through:

- Assisting in the creation and the support of networks that foster a public service environment in which public servants at all levels have a better understanding of the entire scope of government, leading to a comprehensive knowledge based approach to the needs of the citizens of Canada.
- The identification, selection and ongoing career guidance to support the effective management of Assistant Deputy Ministers as a valued corporate resource of the Public Service of Canada.

- The adoption and innovative use of leading edge technology approaches for public service wide knowledge exchange in support of renewal, network development, and issues resolution.

The Leadership Network operates in partnership with several organizations in order to respond to the changing times and changing needs of the public service by supporting networks of leaders in renewing public sector institutions to better serve Canada and Canadians. The following illustrates the area of cooperation with its various partners:

Co-delivery partners	**Area of cooperation**
Privy Council Office	Support to ensure increased succession capacity; support to the Clerk as Head of the Public Service
Public Service Commission	ADM resourcing
Treasury Board Secretariat	Promotion and support of human resources management and public service renewal issues such as support to community development for middle managers, pride and recognition, National Public Service Week activities; employee survey
Canadian Centre for Management Development	Development of dialogue sessions; supporting continuous learning and promotion of leadership
Federal Regional Councils	Promotion of public service renewal issues; information sharing; supporting leadership and communications issues
Functional communities, public and private organizations	Promotion of public service renewal issues

The Leadership Network's Web site ***leadership.gc.ca*** is a popular site within both the public service and the general public and serves as a convenient entry port for our partners' sites and, in some cases, as host Web site. Other partners in our Web site, ***http://leadership.gc.ca*** include for example the Regulation and Inspection Community, Managers Community, and the Public Service Commission.

Section III: Performance Accomplishments

The Leadership Network was created in June 1998 having an initial two-year mandate, which was subsequently extended, by an Order in Council, for a further one year.

The Leadership Network's *Report on Plans and Priorities* for 2000–2001 presented information on three categories of expected results for the year: public service renewal, collective management of the Assistant Deputy Minister community, and effective communications means between leaders at all levels within the Public Service of Canada.

In 2000, The Leadership Network undertook an in-depth strategic review of its business strategy and, as a result, more precisely defined this as being "***To foster the development of networks of public service leaders at all levels***". The principal focus of the agency's work is the development and nurturing of networks.

The objectives of these leadership networks are the promotion of non-hierarchical interaction, building of relationships, sharing of knowledge, promotion of participation across organizational boundaries, creation of common approaches and tools, the generation of new ideas and knowledge through working and learning with others and enhancing outreach through the use of technology.

During the coming year, The Leadership Network will be undertaking further development work on defining the critical outcome measures associated with its redefined business strategy. These will likely be focused on assessing the number and quality of the leadership networks developed and the sense of value that the network represents to the individual members.

As a result of these initiatives, The Leadership Network contributes directly to the efficiency and effectiveness of the public service so that it works better across departments and is able to provide a comprehensive approach to the needs of citizens.

The Leadership Network is a small focused organization. It organizes all of its activities around a single business line which is to promote, develop and support networks of leaders throughout the Public Service of Canada and to assist them in the on-going challenge of public service renewal.

Strategic Outcomes

Business line:	To provide Canadians with:
To promote, develop and support networks of leaders throughout the Public Service of Canada and to assist them in the on-going challenge of public service renewal.	Contribution to public service renewal
	Effective management of the Assistant Deputy Minister (ADM) community
	Effective communications means between leaders at all levels within the Public Service of Canada

Contribution to Public Service Renewal

Overall the ***leadership.gc.ca*** web site has become an effective networking instrument, using advanced Internet technology to weld together public service-wide partnerships and networks and to build leadership at all levels. The agency currently supports over twenty network communities and, in addition, provides networking hosting services for other existing networks.

The Leadership Network has become a popular web site for Canadians to search for information on public service careers, the creation of networks and the future direction of leadership in the public service.

Network Development and Public Service Modernization

The development and support of the activities for the creation of networks are at the core of The Leadership Network's efforts in support of public service renewal. Networks are essential instruments for renewal because they disseminate knowledge quickly and efficiently, promote collaboration among communities and thereby foster the modernization of the public service.

The Leadership Network is focused on all aspects of developing networks of leaders at all levels in the Public Service of Canada. TLN provides a range of network advisory services and related tools that groups, both formal and informal, can apply to create, develop and nurture networks. These networks are key devices in modern management in that they foster horizontality and are effective in optimizing the sharing of best practices and identifying and developing new ideas and opportunities across the public service. During the year, TLN has provided advisory and technical support to a range of networks including the public service managers community, the small agency community, the wellness network, the pride and recognition network, a number of functional communities as well as assisting with networking activity at the regional level via direct support to Regional Councils for their on-going renewal work. Further, TLN's web site, ***leadership.gc.ca***, has been an effective networking instrument; using advanced Internet technology to promote sharing among public servants at all levels. TLN currently supports over twenty network communities and, in addition, provides networking hosting services for other existing networks on its web site.

To evaluate the quality of its web site-based services, The Leadership Network uses an e-mail-based on-line process for soliciting and recording feedback; a software program that continuously collects data on the number of hits (each time the site is called up by a user), the duration of visits and the users' points of origin. Continuous feedback on the site's performance from a 100-member voluntary advisory group is also received. It has obtained positive rankings from leading Internet reviewers, and its Virtual Network is being considered for an award.

The following significant results were attained.

Virtual Network

In 2000, The Leadership Network created a Virtual Network (VN) ***http://leadership.gc.ca/virtualnetworks*** for use by the entire public service. The objective was to create an electronic real-time sharing of knowledge and experience at all levels and to systematically incorporate the results of these exchanges into the corporate memory. The VN can reduce the traditional problems associated with project and policy development by enabling interactive exchange of information and experience among practitioners. To date over 600 public servants have registered and are actively engaged in the service.

Another significant advance is in the development of interactive discussion forums. A recent example was the discussion forum established to review the teleworking policy of the government. A leading expert in the field was engaged to lead the discussion and teleworkers and managers across the country and the United States examined the best practices and challenges associated with this approach. The forum resulted in the production of a final report to the government on ways to improve the current policy and practices so as to reap the full range of benefits for both the government and its employees.

Contributing to a better informed public service

The Leadership Network provides a comprehensive approach for the establishment of representative leadership networks throughout the public service at the senior management, middle management, regional, functional communities, and employee levels. The creation and expansion of its on-line knowledge base and Virtual Network has resulted in the agency having one of the largest sources of information on and for the public service.

The ***MyLeadership.gc.ca*** enables all public servants to identify their own leadership and network interests. The site also allows users to select material from the web site that interests them and to post it to pages they develop themselves. Over 3000 plus public servants have registered for this service.

0This past year The Leadership Network has doubled the volume of hits and user sessions garnering 2 million hits per month, with over 30,000 user sessions monthly.

Effective Management of the Assistant Deputy Minister Community

Advice and Information

Public service leaders face many challenges including serving Canadians better, shaping the public service of the future, nurturing relationships between federal, provincial, regional and municipal governments, enhancing and building partnerships with the private sector, not-for-profit organizations, voluntary associations and citizens. The public service needs action-oriented people with personal stamina and the ability to deal with challenging situations. It needs people with strong ethics and values and the self-confidence to make the right decision.

A substantial part of The Leadership Network's work is to provide timely advice and information to our stakeholders: the Clerk of the Privy Council, the Committee of Senior Officials, Central Agencies, Deputy Ministers (DMs) and Assistant Deputy Ministers. The Head of the agency in partnership with officials from the Privy Council Office visit every Deputy Minister to discuss views on the readiness of his or her ADMs for promotion as well as their development needs. The Leadership Network's staff consolidates the information for the Committee of Senior Officials, which prepares recommendations for the Clerk.

Members of the agency's ADM Corporate Secretariat staff work closely with individual ADMs and pre-qualified ADM candidates to identify their own career needs and interests. Staff assists them in the development of individualized learning plans, provides personal coaching services and provides advice regarding development opportunities. The Leadership Network continues to refine and modernize the database of information for ADMs to ensure the provision of accurate and timely information for individual and corporate career planning needs.

The Leadership Network supports ADM Forums as the principal networking tool of the ADM community. The Secretariat coordinates monthly meetings of small groups of Deputy Ministers and Assistant Deputy Ministers and the semi-annual meetings of the Forum. The agency created an ADM Advisory Committee, and other sub-committees such as ADM Technology Committee and ADM Legacy Network. The Secretariat works closely with the Advisory Committee, Deputy Minister Champions, and Committee of Senior Officials to ensure the ongoing development of programs and services that meet the continuing evolving needs of the community.

A specific Web site is dedicated to ADMs ***http://leadership.gc.ca/static/adm/adm_e.shtml.*** It provides them with access to career and coaching services, community news, employment opportunities and the means to provide the ADM Corporate Secretariat with suggestions in an electronic format.

Sufficient supply of highly qualified Assistant Deputy Ministers

The Leadership Network, under a work sharing arrangement with the Public Service Commission, is continuing its support for the collective management of Assistant Deputy Ministers through the administration of the processes of selecting and promoting ADMs on behalf of the Deputy Ministers' Community and the Senior Committee of Officials. In 2000-2001, of some 240 ADMs, 40 ADMs started new assignments and 48 entered the ADM ranks. In addition, 17 ADMs were promoted from the EX-4 to the EX-5 level.

Ongoing review of the processes indicate that the public service is effectively meeting the need for highly qualified ADMs with the variety of skill sets and varied backgrounds (specialists and generalists) required by the government to serve the needs of Canadians at this time.

Human Resources Management Tools

The Leadership Network continues to use modern human resources management tools and approaches to serve and develop the senior levels. These include sophisticated selection and assessment techniques, and networking forums, career development and coaching support. These tools and approaches provide rigorous selection against corporate standards and competencies and support individual ADMs in their leadership development.

Effective Communications Tools

During the year, The Leadership Network developed communications tools for promoting dialogue and exchanging ideas by leaders at all levels within the public service.

The agency converted the magazine, ***A Day in the Life of the Public Service of Canada***, to be entirely web-based. This site puts a human face on the Public Service of Canada, and in the process serves to inform, inspire and enlighten, as well as lend support to both

pride and recognition, and recruitment and retention initiatives. Monitoring on the use of the electronic version of the magazine is performed in order to determine topics of major interest.

The agency has also established a Power of People Networks site, http://leadership.gc.ca/static/people_networks/menu_e.shtml, which provides interactive knowledge tools and advice on network creation, development and support. This truly enables leaders at all levels of the public service to take charge of their network needs.

The agency supports the Committee of Senior Officials in their efforts to increase the pride and recognition of the work and services provided by public servants. The pride and recognition web site plays a key role in informing both public servants and citizens on the numerous accomplishments that are constantly being achieved throughout the Public Service of Canada.

Annex A: Financial Performance

The Leadership Network's financial expenditures for the fiscal year 2000-2001 were less than forecast. This situation is attributed to three factors, the sun setting of its mandate, reduced utilization of the ADM contingency fund, and carry over from the prior fiscal year. In the fall of 2000, the agency exercised due diligence in its spending in view of the uncertainty of its mandate beyond June 3, 2001.

Financial Summary Tables

Table 1 – Summary of Voted Appropriations

Financial Requirements by Authority (000'$)				
		2000-2001		
Vote	The Leadership Network	Planned	Total Authorities	Actual
55	Operating Expenditures	11,135.0	11,579.0	9,079.1
(S)	Contribution to Employee Benefit Plan	662.0	743.0	743.0
	Total Department	11,797.0	12,322.0	9,822.1

Table 2 – Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Departmental Planned Versus Actual Spending (000'$)			
	2000-2001		
The Leadership Network	Planned	Total Authorities	Actual
FTEs	48	-	47
Operating	11,135.0	11,579.0	9,079.1
Total Gross Expenditures	11,135.0	11,579.0	9,079.1
Other Revenue and Expenditures	-	-	-
Costs of services provided by Other Dept	852.1	852.1	942.5
Net Cost of Program	11,987.1	12,431.1	10,021.6

Table 3 – Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Historical Comparison of Departmental Planned Versus Actual Spending (000'$)					
			2000-2001		
The Leadership Network	Actual 1998-1999	Actual 1999-2000	Planned	Total Authorities	Actual
Total	6,562.6	8,194.9	11,135.0	11,579.0	9,079

Annex B: Contacts for Further Information

The Leadership Network is located at:

122 Bank Street
Ottawa, Ontario K1A 0R5
Telephone: (613) 996-1353
Facsimile: (613) 996-2228
TDD line for persons who are deaf or hard of hearing: (613) 943-5510
Web site http://leadership.gc.ca/

Le Réseau du leadership

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2001

Canada

Présentation améliorée des rapports au Parlement
Document pilote

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2001

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des

Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/82-2001
ISBN 0-660-61758-7

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'est engagé à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les retombées et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Plus tôt cette année, les ministères et les organismes ont été invités à rédiger leurs rapports en appliquant certains principes. Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats, soit les avantages dévolus aux Canadiens et Canadiennes, plutôt que sur les activités. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte et le rattacher aux engagements antérieurs, tout en expliquant les écarts. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer clairement les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

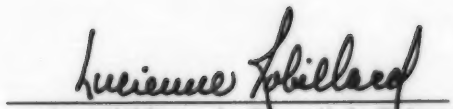
Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires et des Canadiens et Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes précités et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification.

Le présent rapport peut être consulté par voie électronique sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante :
http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp
Les observations ou les questions peuvent être adressées directement au webmestre de ce site Web ou à l'organisme suivant :
Direction de la Gestion des résultats et des rapports
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
Téléphone : (613) 957-7167 – Télécopieur : (613) 957-7044

Le Réseau du leadership

Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2001



La présidente du Conseil du Trésor
Lucienne Robillard

Table des matières

Section I : Message de la présidente 1
Section II : Contexte social 2
Section III : Réalisations en matière de rendement 5

Annexe A : Rendement financier 12

Annexe B : Autres renseignements 14

Section I : Message de la présidente

J'ai le plaisir de déposer le Rapport ministériel sur le rendement du Réseau du leadership pour la période se terminant le 31 mars 2001. Créé en juin 1998, l'organisme assure la promotion des réseaux de leaders, les développe et les soutient dans l'ensemble de la fonction publique du Canada, et les aide à relever le défi sans cesse présent de la modernisation.

Le gouvernement du Canada est déterminé à faire en sorte que la fonction publique du Canada demeure une institution nationale forte, représentative, professionnelle, non partisane et capable de fournir aux Canadiens et Canadiennes les services de la plus haute qualité à l'orée du XXI^{e} siècle.

Le Réseau du leadership est un rouage important de la fonction publique : il contribue à encourager et à identifier les futurs leaders, et à favoriser l'esprit de modernisation qui permettra à cette dernière de continuer à jouer un rôle vital pour défendre les intérêts du Canada et des Canadiens et Canadiennes.

Cette année, Le Réseau du leadership a entrepris un examen systématique de sa stratégie institutionnelle. Suite à cet examen, il a réorienté ses efforts sur l'aide et le soutien à la création et au développement de réseaux de leadership. Le développement de réseaux de leadership efficaces est essentiel pour que la fonction publique se transforme d'une structure hiérarchique et axée sur les directives en une culture de gestion plus souple, sensible et novatrice. Les réseaux de leadership constituent également un outil important de la transition vers une économie et une société du savoir.

Enfin, compte tenu des responsabilités accrues qui m'ont été confiées afin de réaliser des engagements pris par le gouvernement en matière de modernisation de la gestion des ressources humaines et du rôle que jouera le Réseau du leadership, il convenait de transférer ce dernier au Secrétariat du Conseil du Trésor.

C'est pourquoi les rapports publics sur le rendement du Réseau du leadership seront dorénavant intégrés à ceux du Conseil du Trésor.

Section II : Contexte social

La société canadienne et la fonction publique du Canada réagissent et s'adaptent à un monde complexe en constante évolution. La mondialisation du commerce, qui provoque une croissance rapide et des modifications de la création et des transferts de richesse, présente des défis énormes pour les gouvernements du monde entier. Les progrès scientifiques et technologiques modifient tous les jours les idées traditionnelles sur le déroulement de nos carrières, voire sur la nature même de nos vies.

La société voit aussi d'un autre œil le gouvernement et ses rapports avec les citoyens. De nos jours, les citoyens s'attendent à ce que leurs gouvernements trouvent des solutions globales aux problèmes plus complexes d'une société planétaire. Ils demandent aux gouvernements des solutions qui trouvent un juste milieu entre les effets souvent conflictuels du changement sur divers groupes de la société.

L'évolution démographique du Canada constituera également un facteur important, car la génération de l'après-guerre approche de l'âge de la retraite. Le vieillissement de la population aura des conséquences importantes sur les services de santé et les services sociaux. Dans la fonction publique, on évalue que jusqu'à 60 p. 100 des cadres supérieurs dans les programmes gouvernementaux pourraient prendre leur retraite au cours de la décennie.

Ces facteurs posent un défi énorme pour les gouvernements qui ont toujours été organisés en fonction de mandats législatifs particuliers ayant tendance à cloisonner les programmes et les services d'après leurs fonctions particulières.

Le gouvernement du Canada a réagi en prenant des engagements envers les Canadiens et Canadiennes au sujet de ses résultats. Une pierre angulaire de ces engagements est l'adoption d'une approche axée sur les citoyens pour la conduite de toutes les affaires du gouvernement, en mettant l'accent sur la gestion axée sur les résultats.

Le Réseau du leadership joue un rôle clé dans cette transformation de la culture de gestion et d'affaires du gouvernement. L'objectif du secteur d'activité du Réseau du leadership consiste à appuyer une fonction publique professionnelle qui exerce ses activités horizontalement dans tous les ministères afin de renforcer la prestation efficiente et efficace des services aux citoyens, grâce à l'application de techniques de gestion modernes.

Le Réseau du leadership contribue à la modernisation et au renouvellement continu de la fonction publique grâce aux activités suivantes :

- Contribuer à la création et au soutien de réseaux qui favorisent un cadre de la fonction publique dans lequel les fonctionnaires de tous les niveaux comprennent mieux toute la portée du gouvernement, ce qui permettra de répondre aux besoins des citoyens du Canada en s'appuyant sur une connaissance approfondie de la situation.
- Le repérage, la sélection et l'orientation professionnelle à l'appui d'une gestion efficace des sous-ministres adjoints, qui constituent une ressource précieuse de la fonction publique du Canada.
- L'adoption et l'utilisation novatrice de technologies d'avant-garde permettant, dans l'ensemble de la fonction publique, des échanges de connaissances à l'appui du renouvellement, du développement de réseaux et de la résolution des problèmes.

Le Réseau du leadership fonctionne en partenariat avec plusieurs autres organisations en vue de répondre aux nouvelles réalités et aux nouveaux besoins des citoyens, par le biais du soutien qu'il apporte aux réseaux de leaders en matière de renouvellement des institutions publiques fédérales pour que ces dernières servent mieux le Canada et les Canadiens et les Canadiennes. Le tableau qui suit illustre les domaines de coopération avec les divers partenaires du Réseau :

Partenaires de prestation	Domaines de collaboration
Bureau du Conseil privé	Soutien visant à accroître la capacité de relève; soutien au greffier en sa qualité de chef de la fonction publique
Commission de la fonction publique	Dotation des postes de SMA
Secrétariat du Conseil du Trésor	Promotion et soutien de la gestion des ressources humaines et des divers aspects du renouvellement de la fonction publique, comme le développement de la collectivité des cadres intermédiaires, la fierté et la reconnaissance, la Semaine nationale de la fonction publique, le sondage auprès des employés
Centre canadien de gestion	Mise sur pied d'ateliers d'échanges; soutien de l'apprentissage continu et de la promotion du leadership
Conseils régionaux fédéraux	Promotion des divers aspects du renouvellement de la fonction publique, mise en commun de l'information; soutien pour tout ce qui concerne le leadership et les communications

Collectivités fonctionnelles, secteurs public et privé	**Promotion des divers aspects du renouvellement de la fonction publique**

Le site Web du Réseau du leadership (*leadership.gc.ca*) est populaire auprès de la fonction publique et de la population en général, et sert de point d'entrée commode et, dans certains cas, de site Web hôte. Les partenaires de notre site sont notamment la collectivité de la réglementation et de l'inspection, la collectivité des gestionnaires et la Commission de la fonction publique.

Section III Réalisations en matière de rendement

Le Réseau du leadership a été créé en juin 1998 pour un mandat initial de deux ans, qui a par la suite été prorogé, par décret, pour une autre année.

En 2000, l'organisme a entrepris un examen approfondi de sa stratégie institutionnelle, qu'il a définie plus précisément comme suit : «***Favoriser le développement de réseaux de leaders de la fonction publique, à tous les niveaux***». Le principal objectif de l'organisme est le développement et le maintien de réseaux.

Le *Rapport sur les plans et priorités* pour 2000-2001 du Réseau du leadership présentait des renseignements sur trois catégories de résultats escomptés pendant cet exercice financier : le renouvellement de la fonction publique, la gestion collective de la collectivité des sous-ministres adjoints et des communications efficaces entre les leaders de tous les niveaux de la fonction publique du Canada.

Les objectifs de ces réseaux sont la promotion d'une interaction non hiérarchique, l'établissement de relations, les échanges de connaissances, la promotion de la participation au-delà des frontières organisationnelles, la création d'approches et d'outils communs, la stimulation de nouvelles idées et connaissances en travaillant et en apprenant avec les autres, et une ouverture accrue grâce à l'utilisation de la technologie.

Durant l'année qui vient, Le Réseau du leadership entreprendra d'autres travaux visant à définir les grands indicateurs de résultats liés à sa stratégie redéfinie. Ces indicateurs porteront probablement sur l'évaluation du nombre et de la qualité des réseaux développés et sur leur utilité pour chacun de leurs membres.

Grâce à ces initiatives, l'organisme contribue directement à l'efficience et à l'efficacité de la fonction publique, afin qu'elle fonctionne plus horizontalement et applique une démarche globale face aux besoins des citoyens.

Le Réseau du leadership est un petit organisme ciblé. Le secteur d'activité principal de l'organisme est d'assurer la promotion des réseaux de leaders, les développer et les soutenir dans l'ensemble de la fonction publique du Canada, et les aider à relever le défi sans cesse présent de la modernisation.

Tableau des résultats stratégiques

Secteur d'activité :	Fournir aux Canadiens et aux Canadiennes :
Promouvoir des réseaux de leaders, les développer et les soutenir dans l'ensemble de la fonction publique du Canada et les aider à relever le défi sans cesse présent de la modernisation.	• Une contribution au renouvellement de la fonction publique
	• La gestion efficace de la collectivité des sous-ministres adjoints (SMA)
	• Des communications efficaces entre les leaders de tous les niveaux de la fonction publique du Canada

Contribution au renouvellement de la fonction publique

Dans l'ensemble, le site ***leadership.gc.ca*** est devenu un instrument efficace de communication utilisant une technologie Internet de pointe pour établir des partenariats et des réseaux, et contribuer à un meilleur leadership à tous les niveaux. L'organisme appuie actuellement plus de 20 collectivités en plus de fournir des services d'hôte à d'autres réseaux existants.

Le site du Réseau du leadership est devenu populaire auprès des Canadiens et Canadiennes, qui y recherchent de l'information sur les carrières dans la fonction publique, la création de réseaux et l'orientation future du leadership dans la fonction publique.

Développement de réseaux et modernisation de la fonction publique

L'élaboration et l'appui d'activités liées à la création de réseaux sont au cœur des efforts du Réseau du leadership à l'appui du renouvellement de la fonction publique. Ces réseaux sont des instruments essentiels du renouvellement car ils permettent de diffuser le savoir rapidement et efficacement, de promouvoir la collaboration entre les collectivités et ainsi de favoriser la modernisation de la fonction publique.

Le Réseau du leadership s'intéresse à tous les aspects du développement de réseaux de leaders, à tous les niveaux de la fonction publique du Canada. Il offre divers services consultatifs sur les réseaux et outils connexes que les groupes, structurés ou non, peuvent appliquer pour établir, développer et maintenir des réseaux. Ces réseaux constituent des mécanismes clés dans la gestion moderne, car ils favorisent l'horizontalité et constituent des moyens efficaces pour optimiser les échanges de pratiques exemplaires et trouver et développer de nouvelles idées et possibilités dans l'ensemble de la fonction publique. Durant l'année, LRL a fourni un soutien consultatif et technique à divers réseaux, dont la collectivité des gestionnaires de la fonction publique, la collectivité des petits organismes, le réseau du mieux-être, le réseau de la fierté et de la reconnaissance et quelques collectivités fonctionnelles, en plus de contribuer aux activités de réseautage au niveau régional, grâce à un appui direct aux conseils régionaux, qui poursuivent leurs travaux de renouvellement. En outre, le site ***leadership.gc.ca*** a été un outil de réseautage efficace, qui utilise une technologie Internet de pointe pour promouvoir les échanges entre les fonctionnaires de tous les niveaux. LRL appuie actuellement plus de 20 collectivités en réseau et offre des services d'hôte à d'autres réseaux sur son site Internet.

Pour évaluer la qualité du service, le Réseau du leadership a recours à un processus en ligne fondé sur le courrier électronique et visant à obtenir les réactions des gens; un programme informatique recueillant continuellement des données sur le nombre de connexions (chaque fois qu'un utilisateur se branche sur le site), la durée des visites et le point d'origine des utilisateurs. Le site reçoit continuellement sur son rendement les réactions d'un groupe consultatif composé de cent volontaires. Il a obtenu une évaluation positive de grands critiques Internet, et son Réseau virtuel est en lice pour un prix.

Les résultats importants qui suivent ont été atteints.

Réseau virtuel

En 2000, Le Réseau du leadership a créé le Réseau virtuel ***http://leadership.gc.ca/virtualnetworks*** à l'intention de l'ensemble de la fonction publique. L'objectif consistait à permettre l'échange en ligne de connaissances et d'expériences à tous les niveaux et à intégrer systématiquement les résultats de ces échanges dans la mémoire collective. Le Réseau virtuel peut réduire les problèmes classiques liés à l'élaboration de projets et de politiques en permettant l'échange interactif de renseignements et d'expériences. Jusqu'ici, plus de 600 fonctionnaires se sont inscrits et participent activement à ce service.

Un autre progrès important est la mise en place de forums de discussion interactifs. Un exemple récent est le forum de discussion établi afin de revoir la politique de télétravail du gouvernement. Les services d'une sommité dans le domaine ont été retenus pour diriger la discussion, et les employés qui font du télétravail ainsi que les gestionnaires du Canada et des États-Unis ont examiné les pratiques exemplaires et les difficultés reliées à ce régime de travail. Un rapport final a été remis au gouvernement sur les façons

d'améliorer les politiques et pratiques actuelles, afin que le gouvernement et ses employés profitent de tous les avantages du télétravail.

Contribution à une fonction publique mieux informée

Le Réseau du leadership offre un cadre complet pour l'établissement de réseaux de leadership représentatif de l'ensemble de la fonction publique, aux niveaux des cadres supérieurs, des cadres intermédiaires, des régions, des collectivités fonctionnelles et des employés. Grâce à la création et à l'expansion de sa base de connaissances en ligne et aux résultats du Réseau virtuel, il est l'une des plus grandes sources de renseignements sur la fonction publique et pour la fonction publique.

Grâce à ***MonLeadership.gc.ca***, les utilisateurs peuvent définir leurs propres intérêts en matière de leadership et de réseaux. Ils peuvent choisir de la documentation qui les intéresse sur le site du Réseau du leadership et la faire afficher dans des pages qu'ils peuvent personnaliser. Plus de 3 000 fonctionnaires se sont prévalus de ce service.

Au cours de l'année, Le Réseau du leadership a doublé le volume de connexions et de visites. Il a enregistré 2 millions de connexions et plus de 30 000 visites par mois.

Gestion efficace de la collectivité des sous-ministres adjoints

Conseils et information

Les leaders de la fonction publique doivent relever de nombreux défis, notamment mieux servir les Canadiens et Canadiennes, façonner la fonction publique de l'avenir, maintenir les rapports entre le gouvernement fédéral, les provinces, les administrations régionales et les municipalités, établir et renforcer les partenariats avec le secteur privé, les organismes sans but lucratif, les associations bénévoles et les citoyens. Il faut pour cela des personnes dynamiques et énergiques, capables de faire face à des situations difficiles, des gens qui ont des valeurs morales solides et assez de confiance en eux pour prendre les bonnes décisions.

Une part importante du travail de l'organisme consiste à fournir en temps opportun des conseils et de l'information à ses intervenants : le greffier du Conseil privé, le Comité des hauts fonctionnaires, ses partenaires des organismes centraux, les sous-ministres et les SMA. En compagnie de représentants du Bureau du Conseil privé, la directrice de l'organisme rend visite à tous les sous-ministres afin de discuter avec eux de l'état de préparation de leurs sous-ministres adjoints à une promotion et de leurs besoins en perfectionnement. Le personnel du Réseau du leadership regroupe l'information pour le compte du Comité des hauts fonctionnaires, qui prépare ensuite des recommandations à l'intention du greffier.

Les membres du personnel du Secrétariat central des SMA collaborent étroitement avec chacun des SMA et avec les candidats présélectionnés à des postes de SMA afin de les aider à cerner leurs besoins et intérêts quant à leur carrière. Ils les aident à élaborer des plans d'apprentissage individuels, leur offrent des services d'encadrement personnalisés et les conseillent au sujet des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement. L'organisme a continué de perfectionner et de moderniser sa base de données à l'intention des SMA afin de fournir des renseignements précis et à jour répondant aux besoins individuels et collectifs en matière de planification de carrière.

L'organisme continue à appuyer les Forums des SMA, principal outil de réseautage de la collectivité des SMA. Le Secrétariat coordonne des réunions mensuelles de petits groupes de sous-ministres et de SMA ainsi que les réunions semestrielles du Forum. L'organisme a créé un Comité consultatif des SMA, et d'autres sous-comités comme le Comité de la technologie des SMA et le Réseau de la relève des SMA. Le Secrétariat collabore de près avec le Comité consultatif, les sous-ministres champions et le Comité des hauts fonctionnaires afin d'assurer l'élaboration continue de programmes et de services qui répondent aux besoins changeants de la collectivité.

Un site Internet particulier est consacré aux SMA ***http://leadership.gc.ca/static/adm/adm_f.shtml***. Il leur donne accès à des services d'orientation professionnelle et d'encadrement, à des nouvelles sur leur collectivité, à des

possibilités d'emploi, et constitue une façon de communiquer au Secrétariat central des SMA des suggestions sur support électronique.

Un bassin suffisant de sous-ministres adjoints hautement qualifiés

Dans le cadre d'une entente de partage du travail conclue avec la Commission de la fonction publique, le Réseau du leadership poursuit son appui à la gestion collective des sous-ministres adjoints en administrant les processus de sélection et de promotion des SMA au nom de la collectivité des sous-ministres et du Comité des hauts fonctionnaires. En 2000-2001, sur quelques 240 SMA, 40 ont entrepris de nouvelles affectations et 48 ont fait leur entrée dans le groupe SMA. De plus, 17 SMA sont passés d'un poste de niveau EX-4 à un poste de niveau EX-5.

L'examen continu des processus indique que la fonction publique répond efficacement au besoin de SMA hautement qualifiés ayant la variété de compétences et d'expérience (spécialistes et généralistes) nécessaires pour que le gouvernement puisse répondre aux besoins actuels des Canadiens et Canadiennes.

Outils de gestion des ressources humaines

L'organisme continue d'utiliser des outils et procédés modernes de gestion des ressources humaines pour servir les cadres supérieurs et assurer leur perfectionnement. Ces outils comprennent notamment des techniques complexes de sélection et d'évaluation et le soutien des forums de réseautage, du perfectionnement professionnel et du coaching. Ces outils et procédés permettent d'effectuer une sélection rigoureuse en fonction des normes et compétences établies et de soutenir le perfectionnement de chacun des SMA en matière de leadership.

Outils de communication efficaces

Durant l'année, Le Réseau du leadership a élaboré des outils de communication visant à promouvoir le dialogue et les échanges d'idées entre les leaders de tous les niveaux de la fonction publique.

L'organisme a converti le magazine ***Une journée dans la vie de la fonction publique du Canada*** en un site Internet. Ce site donne un visage humain à la fonction publique du Canada et, ce faisant, informe, inspire et renseigne, en plus d'appuyer les initiatives en matière de fierté et de reconnaissance, de recrutement et de maintien en poste. La version électronique du magazine est évaluée afin de déterminer les questions qui soulèvent le plus d'intérêt.

L'organisme a aussi établi un site appelé « Le pouvoir des réseaux de personnes » ***http://leadership.gc.ca/static/people_networks/menu_f.shtml***, qui offre des outils de connaissances interactifs et des conseils sur la création, le développement et l'appui de réseaux. Les leaders de tous les niveaux de la fonction publique peuvent ainsi prendre en main leurs besoins en matière de réseaux.

L'organisme a appuyé le Comité des hauts fonctionnaires dans leurs efforts visant à accroître la fierté et la reconnaissance concernant le travail et les services des fonctionnaires. Le site de la fierté et de la reconnaissance joue un rôle clé pour informer les fonctionnaires et les citoyens sur les nombreuses et constantes réalisations dans toute la fonction publique du Canada.

Annexe A : Rendement financier

Les dépenses financières de l'organisme pour l'exercice 2000-2001 ont été moins élevées que prévu. Cette situation est attribuable à trois facteurs, soit la fin du mandat, l'utilisation réduite du fonds de prévoyance des SMA, et un report de l'année précédente. À l'automne 2000, l'organisme a exercé une diligence raisonnable dans ses dépenses, étant donné l'incertitude de son mandat après le 3 juin 2001.

Tableaux financiers récapitulatifs

Tableau 1 – Sommaire des crédits approuvés

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)				
		2000-2001		
Vote	Le Réseau du leadership	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
55	Dépenses de fonctionnement	11 135,0	11 579,0	9 079,1
(S)	Contribution au régime d'avantages sociaux des employés	662,0	743,0	743,0
	Total pour le ministère	11 797,0	12 322,0	9 822,1

Tableau 2 – Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Dépenses ministérielles prévues par rapport aux dépenses réelles (en milliers de dollars)			
	2000-2001		
Le Réseau du leadership	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
ETP	48	-	47
Fonctionnement	11 135,0	11 579,0	9 079,1
Dépenses brutes totales	11 135,0	11 579,0	9 079,1
Autres recettes et dépenses	-	-	-
Coûts des services offerts par d'autres ministères	852.1	852.1	942,5
Coût net du programme	11 987,1	12 431,1	10 021,6

Tableau 3 – Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles (en milliers de dollars)					
			2000-2001		
Le Réseau du leadership	Dépenses réelles 1998-1999	Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Total	6 562,6	8 194,9	11 135,0	11 579,0	9 079

Annexe B : Autres renseignements

Le Réseau du leadership est situé au :

122, rue Bank, 3e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
Téléphone : (613) 996-1353
Télécopieur : (613) 996-2228
Ligne ATS pour les malentendants : (613) 943-5510
Site Internet : ***http://leadership.gc.ca/***